

# Lopend leren met gembawalks

## LEAN IN DE ZORG

Het netwerk 'Lean in de zorg' (Lidz) organiseert 'gembawalks' voor zijn leden. Deelnemers worden rondgeleid om te zien hoe het abstracte begrip lean concreet in de praktijk wordt toegepast. De idee is dat de deelnemers hiervan leren, maar ook de organisatoren. Hoe werkt dat in de praktijk?

**J. Benders, S. Poelen en R. Schouteten**

**V**anaf ongeveer het begin van het millennium wordt lean toegepast in de zorg (Graban, 2012). De term lean is voortgekomen uit een internationaal onderzoek naar het presteren van autofabrikanten. Japanse fabrikanten, met Toyota op kop, bleken kwalitatief de beste auto's te leveren die nog goedkoop waren ook. Als belangrijkste reden voor dit succes geldt het ingenieuze productiesysteem van Toyota (Liker, 2004). Kenmerkend hiervoor is dat men continu wil verbeteren en leren. Dat moet op de eerste plaats op de werkvloer ofte wel 'gembawalks' gebeuren. Zonder gedegen kennis van de actuele situatie op de plaats waar diensten worden geleverd (of producten gemaakt) kan men niet verbeteren (of zelfs managen in het algemeen). De manager die niet frequent op de werkvloer aanwezig is en de situatie daar bestudeert en analyseert, weet eigenlijk niet wat hij aan het doen is. De manager moet zelf zien wat er aan de hand is, en zich niet verlaten op rapporten die anderen hebben aangeleverd. Managers worden dan ook geacht dagelijks hun rondes op de werkvloer te maken. Hun 'gembawalks' zijn essentieel om goed op de hoogte te blijven van de dagelijkse processen, en verbinding te houden met de eigen praktijk. In Nederland is het netwerk 'Lean in de zorg'

opgericht ([www.lidz.nl](http://www.lidz.nl)). Dit netwerk beoogt kennis over lean in de zorg op te bouwen en te verspreiden (Roupe van der Voort & Benders, 2012; 2014). Door middel van een scala aan activiteiten wordt kennisuitwisseling tussen leden van het netwerk gestimuleerd. Het netwerk groeit al jaren gestaag (Benders et al., 2014).

### Gembawalks

Lidz kent ook 'gembawalks', zij het in iets andere vorm dan het Japanse origineel: deelnemers worden in de organiserende zorginstelling rondgeleid zodat men heel concreet kan zien hoe daar handen en voeten wordt gegeven aan het wat abstracte begrip lean. De gembawalk is voor Lidz een belangrijke manier om onderlinge kennisuitwisseling tussen de leden te stimuleren.

Een gembawalk bestaat uit drie delen. In het eerste deel staat de uitleg van lean in de organiserende instelling centraal. In het tweede deel wordt de gembawalk (werkplek) van de organisatie daadwerkelijk bezocht, om te zien hoe lean wordt toegepast. Het derde en laatste deel is een discussie over wat er is gezien tijdens de daadwerkelijke gembawalk, om het leren van zowel de organisatoren als participanten te bevorderen. De idee is dat niet alleen deelnemers van de activiteit leren, maar ook de organisatoren zelf. De vragen van deelnemers kunnen de organisatoren immers weer op ideeën brengen. Het mes moet dus aan twee kanten snijden. Maar werkt dat, en zo ja: hoe?

Deze thematiek stond centraal in het afstudeeronderzoek van Sjors Poelen (2015). Hiervoor zijn drie gembawalks bestudeerd, dat wil zeggen: na deelname aan de gembawalks zijn de organisatoren en zes deelnemers geïnterviewd om te vragen wat ze hebben geleerd.



Gemba walk in Instituut Verbeeten te Tilburg.

### Resultaten: organisatoren

De organisatoren waren verdeeld over de vraag of ze veel hadden opgestoken. Veel deelnemers beginnen net met lean, en komen vooral om zelf te leren. Toch kunnen ook zij een frisse blik op het thema geven, en organisatoren aanzetten tot nieuwe verbeteringen:

*Op het lab hebben wij een apparaat staan dat iets zuurstofarm maakt. [...]. we hebben nooit de neiging gehad om te zoeken naar een nieuw apparaat. [...] Tot iemand vertelde dat hij een nieuw apparaat had, toen zijn we gaan uitrekenen of het de investering waard was.*

Ook kan het rondleiden van deelnemers leiden tot het opfrissen en prioriteren van bestaande plannen. Men drukt zichzelf als het ware met de neus op de feiten:

*Vanmorgen vertelde ik weer het verhaal over die bakjes bij de spoedeisende hulp waar we iets mee moeten doen. Maar er is anderhalf jaar later nog niks mee gedaan. Op zo'n moment denk ik van goh ik moet dat traject echt nu eens een keer gaan oppakken.*

Uit de interviews blijkt dat het voor een succesvolle leerervaring door organisatoren belangrijk is om voldoende tijd te besteden aan het systematisch verzamelen van feedback:

*Ik heb wel gemerkt dat de afsluiting voor ons als organisatie natuurlijk het meest waardevol is. Dat is wat je eigenlijk wilt halen uit een*

Het mes moet aan twee kanten snijden.  
Maar werkt dat, en zo ja: hoe?

*gemba walk. Je organiseert ook een gemba walk om feedback van externen te krijgen. Daarom investeer je de tijd daarin. Dat had ik misschien wel 10 minuten langer laten duren.*

Behalve de inhoudelijke kant kwam een geheel ander aspect in de interviews naar voren. De organisatoren ontvangen vaak complimenten, die hen sterken om op de ingeslagen weg door te gaan:

*Bijvoorbeeld het bord met één aanspreekpunt. Wat voor ons heel vanzelfsprekend is. Dat mensen er altijd foto's van maken. Wow super!, zeggen ze dan. Een aanspreekpunt, dat moeten wij ook invoeren.*

Organisatoren leren dus enerzijds doordat deelnemers kritische vragen stellen of hen een spiegel voorhouden. Anderzijds leren ze ook over wat ze goed doen, waar deelnemers door geïnspireerd raken en waar ze trots op mogen zijn.



Netwerk 'Lean in de zorg'.

### Resultaten: deelnemers

Een belangrijke insteek van gemba walks is uiteraard dat deelnemers inhoudelijk iets leren. Verschillende deelnemers gaven aan dat dat het geval was, en vooral ook: dat het niet bij leren was gebleven. Zo zijn naar aanleiding van

## Lean werken is niet hetzelfde als bezuinigen

gemba walks kanban-kaarten (kaarten waarmee wordt gesignaleerd dat een voorraad moet worden aangevuld) en dagstarten (aan het begin van iedere werkdag worden de actuele situatie en verbeterpunten besproken) ingevoerd. Maar ook over de veranderaanpak deden deelnemers inzichten op:

*Ik heb geleerd dat het vanuit de werkvloer moet komen. Dus niet vanuit bovenaf moet worden opgelegd. Ik vind wel dat het vanaf bovenaf gefaciliteerd moet worden, maar dat het er echt om moet gaan dat je moet luisteren wat er werkelijk speelt.*

Deze insteek van 'bottom-up & top-down' is cruciaal als lean wordt ingezet om het vermogen tot continu verbeteren te vergroten (zoals het netwerk Lidz beoogt). Maar zoals een deelnemer leerde, alleen vanaf de werkvloer is niet voldoende voor duurzame verandering:

*Je kan wel heel veel mooie dingen bedenken op de werkvloer, maar het valt of staat met budget vrij maken, prioriteiten stellen aan lange termijn verbeteringen die niet op korte termijn zichtbaar zijn.*

Het is dus een kwestie van 'van onderop én van bovenaf'. Bovendien is volhouden van belang:

*Nou, onze organisatie leert hier wel van dat iets optimaler regelen niet een kwestie van gisteren of vandaag is. Wat wij op zo'n moment weer zien is dat als je echt wilt veranderen, slagen wilt maken, dan moet je er ook tijd voor nemen.*

Kortom: de gemba walks dragen bij aan een realistisch beeld van wat het betekent om met lean aan de slag te gaan. Tegelijkertijd waren sommige deelnemers onder de indruk van het enthousiasme waarmee zorgmedewerkers met continu verbeteren aan de slag waren:

*Nee, wat wel opvalt, en dat zei mijn collega ook, het enthousiasme van de werknemers over lean. Dat ze echt zien dat het werkt. En dat is gewoon heel leuk. Dat kun je haast niet overbrengen op een organisatie die eigenlijk nog met lean moet beginnen.*

Dit enthousiasme zelf op de werkvloer zien is natuurlijk veel overtuigender dan wanneer hierop in een presentatie wordt gewezen. Wel is het essentieel om ervoor te waken dat niet in dezelfde valkuil wordt getrapt als in de jaren negentig gebeurde. Toen is lean wel ingezet als bezuinigingsmaatregel onder het motto 'lean and mean'. Zo toegepast zal het snel zijn gedaan met het enthousiasme van zorgmedewerkers. Andere ervaren deelnemers zagen zich bevestigd in ingeslagen trajecten:

*Toevallig waren wij net bezig met kastinrichting op een verpleegafdeling. Waar we net ook kanbankaarten hadden ingevoerd. Ik wist niet dat ik die ook tegen zou komen tijdens deze gemba walk. Was echt toeval. Toen zag ik het en toen dacht ik van het is wel mooi en gaaf om te zien dat dat hier dus ook zo werkt. Dat versterkte onze keuze dan weer.*

Ook wordt het nut van het netwerk Lidz onderkend:

*Dus het heeft mij wel geleerd/gesterkt in het idee van 'probeer daar aansluiting bij te vinden'. Dus ik heb op de terugweg in de auto er ook met de directeur over gesproken van kunnen wij ons ook niet bij het Lidz aansluiten. Dat hebben we daarna ook in gang gezet. Want bij het Lidz kun je je alleen als organisatie aansluiten. De kracht van een netwerk is toch wel prettig als beginnende organisatie met lean.*

Deelnemers leren dus doordat ze nieuwe inzichten krijgen, een praktische uitvoering van een idee met eigen ogen kunnen bekijken, of doordat ze worden gesterkt in ideeën die ze al hadden.

### Verbeterpunten

Geheel in lijn met het gedachtegoed van lean hebben deelnemers aan gemba walks ook verbeterpunten. Gemba walks zijn vaak strak georganiseerd, met een gedetailleerd tijdschema voor de verschillende onderdelen. Daar zit iets tegenstrijdigs in.

Frequent werd de groepsgrootte genoemd als aandachtspunt. Een grote groep kan de interactie belemmeren. Sommige deelnemers voelen zich geremd om opmerkingen te maken als de groep erg groot is.

Een ander aspect betreft de doelgroep voor de gemba walk. Sommige deelnemers zijn beginners, andere hebben juist de nodige ervaring. Het kan verstandig zijn de activiteit af te stemmen op het niveau van de deelnemers.

Tenslotte wees een deelnemer op het dienen van het belang van de organisator. Die zou expliciet de eigen aandachtspunten in de introductie kunnen benoemen, om zo meer feedback uit de gemba walk te kunnen halen.

### Tenslotte

Voor zo ver ons bekend is dit het eerste onderzoek naar inter-organisatorische gemba walks. Die bestaan weliswaar al langer, zoals bij vrachtwagenfabrikant Scania, maar onderzocht lijken ze vooralsnog niet. Onze focus lag op inhoudelijke lessen, en zoals aangegeven zeiden zowel organisatoren als deelnemers te hebben geleerd. Voor organisatoren kwam daar een motiverend effect bij.

Verbetersuggesties moeten komen van degenen die het werk verrichten op de 'verpleegvloer'. Zorgmedewerkers moeten echter van bovenaf in staat worden gesteld en gestimuleerd om met verbetersuggesties te komen. Verder hebben de gemba walks bijgedragen aan het imago van lean: dat hoeft niet mean te zijn. Sterker nog: 'lean & mean' werkt contra-productief.

Een en ander wil niet zeggen dat er geen verbeterpunten zijn, zoals verschillende deelnemers aangaven. Maar dat zou ook vreemd zijn: de perfecte wereld is een illusie, daarnaar streven door de wereld beter te maken niet.

### Literatuur

Benders, J., M. van Grinsven & S. Heusinkveld, Tussen verbeteren en continu verbeteren; Een schets van de ontwikkeling van lean in de Nederlandse zorg. In: M. Rouppe van der Voort & J. Benders (red.), *Verder met lean in de zorg; Op weg naar de kern van de zaak*, pp. 25-34. Boom Lemma, Den Haag, 2014.



Toyota geldt als uitvinder van lean werken (continu verbeteren).

Graban, M., *Lean Hospitals; Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement* (tweede druk). Boca Raton, CRC Press, 2012.

Liker, J.K., *The Toyota Way; 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, New York etc., 2004.

Poelen, S., *Lean in the healthcare; What kind of lessons do organizers and participants of gemba walks learn from gemba walks*. Master thesis Bedrijfswetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen, 2015.

Rouppe van der Voort, M. & J. Benders (red.), *Lean in de zorg; De praktijk van continu verbeteren*. BoomLemma, Den Haag, 2012.

Rouppe van der Voort, M. & J. Benders (red.), *Verder met lean in de zorg; Op weg naar de kern van de zaak*. Boom Lemma, Den Haag, 2014.

### Informatie over de auteurs

**Prof. dr. Jos Benders** als gasthoogleraar verbonden aan het Centrum voor Sociologisch Onderzoek van de Katholieke Universiteit Leuven en als adjunct hoogleraar aan het Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse van de Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (Trondheim). **Sjors Poelen MSc** verrichtte het onderzoek in het kader van zijn studie Bedrijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Momenteel volgt hij daar de specialisatie Organization Design and Development.

**Dr. Roel Schouteten** is als universitair docent verbonden aan de afdeling Bedrijfswetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.